



# Environnement déstabilisé, innovation de gestion et expérimentations. Proposition d'un cadre conceptuel et application à un cas clinique.

Lucien Véran.

Professeur. Université Paul Cézanne – Euromed-Marseille.

15 bis rue Pierre Renaudel 13200 Arles.

06 25 61 59 23.

[VERAN.lucien@wanadoo.fr](mailto:VERAN.lucien@wanadoo.fr)

## RESUME.

Un environnement turbulent ou instable sollicite les capacités d'innovation des organisations en même temps qu'il rend plus difficile la construction d'un accord sur la forme et la portée des innovations à mettre en œuvre. Dans le cas étudié, l'accélération de l'action et la mise en tension de l'organisation se font dans un environnement qui rend visible l'incomplétude initiale de l'innovation et qui permet aux acteurs de mener des expérimentations imprévues.

En interne, l'innovation de gestion se construit et se déploie en situation d'asymétrie d'information. En conséquence un risque de crise du contrôle lui est inhérent et des jeux comportementaux peuvent surgir et lui donner une forme finale difficile à anticiper.

Ces expérimentations se construisent en jouant sur la fragmentation de l'innovation, et sur la conservation d'une partie des pratiques habituelles. L'adoption partielle et l'entretien d'une option de retour, apparaissent comme des figures génériques du jeu face aux risques associés à l'innovation par les acteurs en présence.

Mots clefs : Environnement, innovation, décision, étude de cas.

## ABSTRACT.

*Turbulent environment asks for greater organization's innovation capabilities but increases the difficulty to build an agreement on what innovation to choose and to implement.*

*Managerial innovation happens in information asymmetrical context. Crisis of control and behavioural games shape it in a way that is difficult to predict with a pure technical approach.*

*In the case studied in this paper, acceleration of action and streamlining are implemented in boundaries where initial innovation incompleteness is visible and where people involved can act and experiment in an unpredictable way.*

*These experiments are built on innovation fragmentation and on conservation of some habits.*

*Partial adoption and reversal option preservation look like generic blueprint of individuals strategies when people associate risks to innovation.*

Keys words : Environment, innovation, decision, case study.

# **Environnement déstabilisé, innovation de gestion et expérimentations. Proposition d'un cadre conceptuel et application à un cas clinique.**

## **Introduction.**

Ce papier se propose sur la base d'une observation clinique d'évoquer simultanément les questions de l'innovation de gestion et de son contrôle au sein d'un environnement turbulent au sens d'Emery et Trist (1965). Plus exactement l'on considère ici et l'on illustre par l'étude d'un cas le fait qu'une innovation en matière d'outil de gestion ou d'organisation comporte un risque de déclenchement d'une crise du contrôle. Ce risque de crise est du dans l'organisation à un contexte d'asymétrie d'information et à des comportements d'acteurs qui continuent leurs jeux avec les outils de gestion pendant le déploiement de la décision d'innover. Ces jeux complètent et transforment l'innovation. Leur prise en compte par la hiérarchie conditionne le retour à une mise sous contrôle de l'organisation. Un argument générique du papier est que la réaction d'une organisation humaine à une déstabilisation environnementale ne peut être correctement analysée sans la formulation d'hypothèses quant aux interactions internes porteuses de l'innovation projetée.

Le cadre conceptuel présenté en première partie s'appuie donc sur trois hypothèses<sup>1</sup> testables et réfutables (asymétrie, crise du contrôle, expérimentation) construites en croisant les résultats de plusieurs corpus qui possèdent des dominantes distinctives, historique pour Chandler (1977) et Beniger (1986) micro-économique pour Fama et Jensen (1983), sociologique pour Callon (2001), Giddens (1987) ou Latour (1989) mais qui partagent un fond commun d'individualisme méthodologique. C'est ce fond commun qui nous autorise à mobiliser les concepts de jeu, de crise du contrôle, d'asymétrie et d'incomplétude de l'innovation pour interpréter les propos des individus rencontrés.

La deuxième partie présente une investigation longue (plus de trois ans) dans une PME du sud de la France soumise à une déstabilisation brutale de son environnement concurrentiel. Suivant régulièrement les réunions du comité de direction de l'entreprise, l'auteur a pu interviewer chacun de ses membres à plusieurs reprises et suivre les transformations de la firme dans plusieurs des domaines de son organisation. Sont analysés des phénomènes et des jeux résultant de ce que les acteurs s'accordent à reconnaître comme une accélération des modes opératoires tant en ce qui concerne les relations avec les principaux partenaires, que ce qui a trait aux conditions de mise en œuvre de la production.

La troisième partie du travail consiste en une interprétation des faits observés et des déclarations des membres du comité de direction et de certains acteurs rencontrés sur les conseils des précédents. Cette interprétation utilise le cadre conceptuel introduit en première partie. Elle permet de repérer des jeux qui portent sur les outils de gestion et sur les règles nouvelles. Ces jeux semblent avoir pour objectif d'introduire des degrés de liberté au niveau de la mise en œuvre des actions, de permettre aux acteurs d'expérimenter là où la hiérarchie visait une adoption complète et rapide des innovations décidées.

## **1. Le cadre conceptuel.**

---

<sup>1</sup> Ces hypothèses sont réfutables en ce sens qu'il est possible, sur un cas précis, de les instrumenter et de les tester (Popper 1973, Thiétart 1999)

Il y a crise du contrôle (Beniger 1986) suite à une innovation technico-économique ou organisationnelle lorsque les résultats d'une action ne peuvent plus être évalués correctement et lorsqu'en conséquence l'action ne peut plus être conduite de façon efficiente du point de vue de ses initiateurs.

Cette crise qu'elle soit visible ou larvaire s'accompagne d'une mise en jeu des outils de gestion (Pavé 1989) que les acteurs instrumentent dans le cadre de leurs stratégies afin de préserver une situation acquise jugée favorable ou de créer une situation plus avantageuse pour eux.

L'hypothèse est bien sûr posée d'acteurs libres mais contraints (Courpasson 2000) décidant et agissant par délégation, capables d'adopter mais aussi d'interpréter et de traduire les règles qui leur sont proposées (Reynaud 1989) mais ne supportant pas individuellement toutes les conséquences de leurs actes et de leurs décisions.

La crise du contrôle, même temporaire, sert de révélateur au caractère souvent incomplet (Moison 1992) de l'innovation de gestion. Pour la résoudre, il faut en passer par une analyse des jeux et essayer de comprendre comment ils se structurent.

### **1.1. L'innovation, une prise de risque dans un cadre d'asymétrie d'information. Une hypothèse de non transparence des organisations.**

L'innovation technico-économique est un changement voulu ou subi qui implique un sacrifice momentané des avantages de la « routinisation » des activités. Ce choix pour l'expérimentation ou pour l'exploration (March 1991) d'une nouvelle technologie et/ou d'un nouveau mode d'organisation au détriment de l'exploitation de ce qui fonctionnait déjà conduit à devoir dévaloriser un savoir accumulé par certains, une expérience locale en matière d'action et de décision, au profit d'un pari sur une technologie et/ou une organisation « exotique » dont on ne possède par définition qu'une vision incomplète.

La logique de cette substitution consiste généralement à préférer des modalités d'action sur lesquelles l'on est moins informé à des modalités que l'on maîtrise mieux mais que l'on juge inadaptées aux nouvelles conditions environnementales (Hammer, Champy 1993)

Sans asymétrie d'information (Milgrom, Roberts 1992) et sans conditionnement de certaines parties de l'organisation par des choix antérieurs (Argyres, Liebeskind 1999) ce problème pourrait être formalisé comme un choix d'investissement et traité par une analyse coûts-avantages par un hypothétique décideur unique rationnel.

Asymétries et situations acquises font que l'innovation technique et/ou organisationnelle est interprétée en fonction des positions et des informations dont chacun dispose, des anticipations que chacun mène sur l'évolution de sa propre situation, de l'état des jeux et des marchés de promesses de comportements (Charreaux 1990) au sein de l'organisation.

Les acteurs délibèrent localement (Callon, Lascoumes, Barthe 2001) à partir d'une proposition d'innovation qui bien qu'éditée par la hiérarchie comme une décision irréversible, ne produit vraiment ses effets qu'une fois traduite, adoptée et donc transformée.

### **1.2. L'innovation, génératrice probable d'une crise du contrôle. Une hypothèse d'insuffisance de la simple dépose des instruments.**

L'innovation comme changement dans les modes d'action provoque une crise plus ou moins flagrante du contrôle interne et externe. Autrement formulé, il n'est guère possible de penser l'innovation technico-économique<sup>2</sup> in abstracto, comme la dépose simple d'un instrument ou

---

<sup>2</sup> Par innovation technico-économique nous entendons ici aussi bien l'adoption d'un nouvel outil de gestion, d'une nouvelle méthode de calcul, qu'une transformation des modes de mise en relation des acteurs.

d'un outil dans un espace d'action qui ne serait pas affecté et n'affecterait pas la chose déposée, qui ne remettrait pas en cause les dispositifs de contrôle de l'action jusque là actifs. Cela tient à la nature même de l'action humaine organisée qui est un tissu souvent indémaillable de faire et de contrôle du faire (Tannembaum 1968) Si l'on convient que la spécialisation est une condition majeure de l'efficacité organisationnelle et que des agents spécialisés doivent d'une façon ou d'une autre se coordonner et se contrôler pour que leurs comportements convergent (Friedberg 1993) vers une cohérence active<sup>3</sup>, l'on ne peut éviter un certain pessimisme méthodologique dans le cadre duquel il faut anticiper que pour certains l'innovation est une «catastrophe», qu'elle annonce une perte d'emprise (une crise) et la nécessité de renégocier sa position dans l'action.

Cela tient également à cet aspect particulier de l'incomplétude des contrats (Brousseau 1993) que constitue l'incomplète mise sous contrôle de l'action humaine. Ni avant ni après la décision d'innover l'on ne peut imaginer un système d'acteurs comme étant totalement prévisible et entièrement déterminé par les décisions des « principaux »

Si opportuniste il y a, c'est bien parce que l'action est incomplètement déterminée même dans le cadre le plus strictement organisé. Mais il faut comprendre qu'il peut y avoir là une chance pour l'organisation qui en perdant un moment le contrôle des événements pourra profiter d'innovations émergentes localement construites.

### **1.3. L'innovation de gestion, un terrain d'expérimentation.**

#### **Une hypothèse de mise en jeu des décisions et des calculs.**

Lorsque l'innovation est une innovation de gestion, c'est à dire lorsqu'elle affecte directement un outil de contrôle ou de pilotage (Lorino 1995) qu'elle comporte la remise en cause de certaines constructions abstraites (valeurs, coûts, délégations, responsabilités...) qu'elle importe une logique qui, localement, vient en compétition avec la logique en place, il est prévisible (Pavé 1989) que s'engageront des délibérations et des jeux qui finalement donneront à l'innovation une forme, un champ d'application, une influence, qu'il était difficile d'anticiper en dehors du contexte de son déploiement.

L'innovation de gestion, moins encore que l'innovation technique (Simondon 1989) ou la substitution d'un outil physique à un autre, n'est indépendante des comportements des acteurs qui l'actualisent, lui donnent une existence dans le cadre de leurs interactions (Giddens 1987) Du fait du caractère essentiellement immatériel et conventionnel de ce que l'on nomme outil de gestion, du fait que gérer ce soit traiter une connaissance essentiellement locale et spécifique, l'innovation de gestion n'est effective (ne produit des effets) qu'une fois modifiés les comportements des acteurs qui l'ont adoptée. Une formule nouvelle de calcul de coût, de productivité, de profitabilité, n'est effective que si le comportement de ceux qui mobilisent des ressources et génèrent des revenus est affecté par la prise en compte de la logique nouvelle transportée par le mode de calcul « innovant »

La connaissance que l'analyste peut avoir des modalités de régulation de l'action dans le périmètre observé permet donc de mieux comprendre le pourquoi de la crise du contrôle, et d'anticiper sur sa résolution. Un objectif pratique étant de guider l'organisation afin de lui faire à la fois éviter le rejet de l'innovation décidé et profiter des émergences positives repérées dans l'analyse des jeux.

---

<sup>3</sup> A un certain niveau d'abstraction, l'idéologie, la culture, les conventions tout autant que la coercition ou le contrat peuvent être vues comme des technologies de la coordination et du contrôle. (Courpasson 2000)

## 2. Présentation du cas. Déstabilisation environnementale, accélération de l'action, mise en tension de l'organisation et crise du contrôle.

L'entreprise étudiée (encadré 1) opère essentiellement en France dans le domaine des équipements de loisirs et du sport (piscines et produits liés) sa clientèle est composée de professionnels de la distribution et, en direct, de groupes hôteliers et de collectivités. A l'origine positionnée comme pur négociant, elle a récemment développé une activité de production qui représente au moment de l'étude près de 15 % de son activité. Cette croissance de la production en propre a été accompagnée par des cabinets<sup>4</sup>, qui ont eu sur les dix dernières années pour mission de guider la firme sur le chemin d'une certaine rationalisation de l'organisation, du « petit commerce de plomberie... au taylorisme et au juste à temps, et en même temps ! » pour citer son dirigeant fondateur.

Ces cabinets ont en même temps qu'ils aidaient à régler des problèmes quotidiens considérés comme graves par la plupart des membres du comité de direction, initié les principaux dirigeants à ce que l'on nommera ici le modèle de l'accélération de l'action et de la mise en tension de l'organisation.

L'adhésion des dirigeants à ce modèle est désormais lisible dans tout ce que publie l'entreprise, documents internes, supports de communication institutionnelle, interventions publiques. Si l'on s'en tient à la lecture de ces traces, l'entreprise observée semble avoir, à son niveau, vécu depuis vingt ans les effets, parfois indirects, parfois plus immédiats d'une transformation environnementale caractérisée par deux traits majeurs.

En premier lieu, une déstabilisation concurrentielle de son domaine d'activité qui s'est manifesté par l'émergence de la compétition là où l'offre de l'entreprise pouvait être protégée par le règlement, le contrat, la norme.

Deux exemples sont souvent cités dans l'entreprise : l'impossibilité de protéger désormais certaines importations exclusives<sup>5</sup> au niveau national et donc une plus grande fragilité face à un concurrent qui utilise le marché espagnol comme porte d'entrée ; la stratégie de plus en plus évidente de certains fournisseurs nord-américains consistant à s'adresser en direct aux clients de l'entreprise. Ce mouvement a principalement touché la PME étudiée au niveau de ses achats (difficultés à maintenir des approvisionnements exclusifs) de la gestion de ses ressources humaines (rotation accrue sur des postes clefs du fait d'une forte compétition sur le marché de la compétence) de la production (obligation d'évoluer vers une tension de plus en plus grande des flux) et de la commercialisation (compétition exacerbée concomitamment en matière de prix et de délai)

En second lieu, l'effet ambivalent de certaines technologies, celles qui permettent de présenter et d'acheminer les offres plus rapidement sur des espaces plus grands, celles qui permettent d'instruire plus rapidement des décisions, de réduire certaines asymétries informationnelles au sein des filières (Porter 2001) celles qui autorisent une plus grande adaptabilité des produits aux besoins de clientèles plus dispersées.

Internet a d'abord été pour les clients de l'entreprise (essentiellement des distributeurs spécialisés) l'occasion d'élargir et d'approfondir leur connaissance du marché et des prix des fournisseurs de leurs fournisseurs. Face à des clients mieux informés l'entreprise a pris conscience d'une banalisation de sa position en terme de catalogue et a rapidement entamé, avançant dans l'adoption du modèle accélération-intensification, une démarche de

---

<sup>4</sup> Ces cabinets seront appelés ici : « cabinet 1 » et « cabinet 2 »

<sup>5</sup> Le produit principalement concerné, qui représente 18% du chiffre d'affaires en négoce de l'entreprise, est importé d'Israël sur un contrat d'exclusivité pour la France fortement contesté du fait de l'espace unique européen.

réorganisation profonde de plusieurs de ses processus d'action (prise de commande, fabrication, livraison, facturation) Pour partie, ces efforts se sont appuyés sur les mêmes technologies (matériels, logiciels et méthodes de la télématique) qui sur le marché avaient servi de support à certaines manœuvres déstabilisatrices.

L'on reconnaît ici les conclusions et les prescriptions d'une abondante littérature qui avait à la fin du siècle dernier mis en avant la nécessité de mieux synchroniser dans un environnement dynamique les actions de l'entreprise avec celles de ses partenaires (Stalk, Hout 1990) en s'appuyant sur des outils ambivalents car aussi riches en menaces qu'en potentiels. Parfois plus idéologique que technique, cette littérature a conduit à la fin du vingtième siècle à l'émergence du facteur temps comme élément fondateur de la réflexion stratégique. Le « juste à temps », la tension des flux, le zéro-stock, la réactivité sont autant de déclinaisons de cette tendance où rationalisation des procédés, élimination des gaspillages et réponse rapide sont étroitement imbriqués.

Concevoir et développer plus rapidement un nouveau modèle grâce à l'ingénierie simultanée et au support des outils « groupware », réduire les délais de livraison même pour des produits fortement personnalisés, instruire un dossier de demande de crédit ou d'assurance en quelques heures contre quelques jours jusque là, répondre à une réclamation clientèle à l'issue d'un seul contact de celui-ci avec un interlocuteur responsabilisé, transformer un processus type « broadcast » (diffusion large d'un produit banalisé à une clientèle passive) en un processus « narrowcast » (diffusion ciblée d'un produit plus adapté à un segment de clients) puis en un processus interactif (diffusion en réponse immédiate d'un produit personnalisé à un client très actif lors de la transaction) sont des illustrations possibles de ce large mouvement (Henderson, Venkatraman 1999)

La chronologie des innovations organisationnelles déployées dans l'entreprise en réponse à ces turbulences est découpée, pour des raisons de clarification en trois périodes. L'idée est de mieux situer la crise du contrôle entre une première période de « pure » accélération et une troisième période où le comité de direction tente formellement de remettre l'organisation sous contrôle.

## **2.1. Accélération de l'action et explicitation des règles, l'innovation par l'investissement de forme.**

C'est en tant que négociant grossiste que la firme a d'abord été confrontée à la nécessité d'accélérer certaines actions afin de réduire les délais d'attente de ses distributeurs. Prise entre les exigences croissantes de l'extrême aval qui « achète du délai »<sup>6</sup> et les inerties de l'amont qui « joue les grandes séries » elle a dans un premier temps répondu en stockant, prenant à sa charge les coûts de refinancement et les risques de mévente liés à cette première réponse.

La croissance résultante du stock en volume et en valeur a conduit, il y a dix ans l'entreprise à s'organiser autour de celui-ci. Plusieurs missions de conseil (cabinet 1) portant sur l'organisation physique du stock, l'amélioration de la logistique d'entrée et de sortie et leur coordination, la première implantation d'un outil de suivi en temps réel du stock physique local, ont jalonné cette première étape.

Cette période peut être analysée de deux manières. Elle marque en premier lieu le point de départ d'une stratégie de réduction des délais aval qui sera à l'origine de tout ce qui sera dit et fait par la suite en matière d'accélération de l'action. Elle n'est cependant qu'une réponse assez mécanique (plus de volume stocké pour servir plus vite le client) et à périmètre constant d'activité, qui produira par la suite sa propre inertie.

---

<sup>6</sup> Par la suite et sauf indication contraire, les expressions entre guillemets sont empruntées aux interviewés.



L'analyse des documents écrits liés à l'intervention du « cabinet 1 » et l'interview de certains des acteurs impliqués permettent de mieux comprendre l'aspect dual de cette première étape. Il s'agissait de « battre tous les concurrents, pour tous les produits, pour toutes les commandes des distributeurs français »<sup>7</sup>. La prise de commande étant dans la plupart des cas préparée par la formulation d'une promesse téléphonique, il fallut s'équiper d'un système de suivi des stocks, et formaliser des procédures qui puissent permettre de s'engager sans risque et rapidement sur un délai ferme de livraison. La pression exercée par l'aval se traduisit en interne par un formalisme accru et par la mise en tension de plusieurs activités jusque là pratiquées sur un mode plus librement négocié au jour le jour entre les opérateurs concernés. Des plans de stockage liés aux rotations des produits apparaissent, la préparation des colis et des expéditions est rationalisée, une équipe de nuit est mise en place, une définition stricte des postes et des responsabilités est entreprise, un suivi des commandes principales est instauré. L'on tente clairement de répondre à une exigence d'accélération par des investissements de formes (Thévenot 1986) en supposant que les acteurs suivront, s'adapteront et intégreront un discours sur le temps qui fait lui-même l'objet d'une première mise en forme. Réunions, journaux internes, formations, se focalisent sur la nécessité de travailler plus vite en s'appuyant sur les nouvelles formes et les nouveaux outils.

Une des personnes interviewées situe à cette époque le « début de la Taylorisation » de l'entreprise, la relation informelle directe avec le client cède le pas à un système unifié et intégré, à la quasi-auto-organisation des livraisons est substitué un ensemble de procédures d'action bien codifiées.

## **2.2. Emergence de la crise du contrôle. Saturation des processus et encombrement du temps.**

Assez rapidement (trois ans) lors d'une réunion du comité de direction, le chef d'entreprise dresse un bilan mitigé des efforts réalisés. Le temps gagné a permis de fidéliser un certain nombre de clients, les ruptures de stock ont pratiquement disparues, les enquêtes réalisées par le «cabinet 2» classent sur le marché français l'entreprise largement en tête sur le critère de la réactivité commerciale. Certains petits concurrents sont devenus des clients, reconnaissance manifeste du savoir-faire logistique de la firme. Pour quatre vingt pour cent des produits des réductions notables de délai de livraisons sont constatés (de 5-6 jours à 2-3 jours sur une période de deux ans) Mais le prix à payer lui semble très élevé : une forte croissance des frais financiers, une stagnation des marges (l'entreprise n'a pu monnayer les gains de temps réalisés) un échec complet faute d'effort de ce côté dans la négociation des délais fournisseurs.

Lors de la même réunion du comité, les directeurs des unités opérationnelles les plus concernées (ventes, expéditions) évoquent et interprètent certaines remarques remontées des opérateurs. L'accélération, paradoxalement aux yeux de certains, n'a pas libéré du temps, les opérateurs sont tout aussi stressés et le temps semble toujours manquer à certaines périodes à l'entreprise. L'explication est, pour les directeurs, dans la multiplication des actions rendues possibles par l'adhésion de l'entreprise au modèle : « accélération-mise en tension »

Pouvant traiter une commande plus vite, l'on en traite plus, quitte à saturer parfois celle des phases du processus de traitement le moins à même d'accélérer (au fil des années les clients et les préparateurs de commande ont rétabli une partie de leurs relations téléphoniques) et à sacrifier les contrôles quant à la solvabilité des clients.

Cette dernière remarque, formulée par le directeur financier, provoque une vive discussion d'où il ressort que la vente manque d'éléments pour juger de la qualité des clients, que la

<sup>7</sup> Cette phrase est extraite du cahier des charges remis au cabinet 1 en préalable à sa première intervention.

logistique est incapable de juger des commandes à rendre prioritaires (l'accélération a été uniforme et a conduit à livrer tous les clients plus vite) et ne dispose pas d'information sur la bonne réalisation des commandes.

Plus de contacts, de transactions dans le même intervalle de temps, plus de décisions à prendre au niveau opérationnel (en matière de conditions de vente) produisent un fort sentiment d'urgence dans l'incertitude là où l'accélération aurait pu laisser présager des opportunités d'approfondissement et d'enrichissement dans le traitement de certaines questions. Ajoutons qu'à ce stade, l'inexistence d'un contrôle de gestion unifié (plusieurs services calculent leurs temps et leurs coûts) ne permet pas de disposer d'un référentiel de performance et d'expliquer valablement la faiblesse des marges. Les débats se mènent dans la plus grande asymétrie d'information ce qui fait souligner par plusieurs participants le côté arbitraire de certaines décisions. Pourquoi, par exemple, favoriser certains clients alors que l'on ne connaît pas les marges réalisées sur eux ? Le comité réagit en décidant de confier au «cabinet 1» une nouvelle mission qui conduira l'entreprise à remodeler à nouveau ses activités et son organisation.

Il semble clair que le seul jeu sur le couple : « volume du stock-vitesse dans l'action » touche à ses limites, que des actions doivent être menées pour faire évoluer les comportements des clients et des fournisseurs et qu'en interne le comité doit pouvoir travailler sur une information unifiée et clarifiée.

En amont, il s'agit d'obtenir des délais réduits de livraison pour les petites commandes (en volume) de produits de forte valeur. En aval il s'agit d'encourager le plus possible les distributeurs à anticiper l'expression de leurs besoins, quitte à offrir des remises spéciales. En appui de cette démarche le comité lance un programme devant amener la firme à produire elle-même des produits à longs délais de livraison, souvent importés d'Amérique du Nord. L'objectif est de travailler le plus vite possible avec des fournisseurs de proximité et donc susceptibles de livrer rapidement les composants.

Il ne s'agit donc plus de réduire des temps d'action en jouant sur le volume stocké et des investissements de forme réduits aux seuls aspects logistiques, il s'agit d'une part d'encourager l'évolution des comportements des partenaires les plus générateurs de contraintes de temps, d'autre part d'essayer de maîtriser la fabrication des produits les plus gourmands en refinancement (forte valeur, long délai de livraison, trop faible délai de paiement)

En interne, l'on va « tenter de parler d'une seule voix » en se dotant de procédures de calculs et de pilotage plus cohérentes. Un poste de contrôleur de gestion sera créé, les mêmes efforts qui avaient été demandés pour accélérer l'action à périmètre constant d'activité, devraient maintenant porter sur la « reprise en mains de la gestion »<sup>8</sup>

### **2.3. Le règlement de la crise, une intégration de l'action et de son contrôle.**

Dans les deux années qui suivent le lancement de ce programme par le comité de direction, la firme amorce une mutation, du statut de pur opérateur logistique elle évolue vers l'assemblage, l'ingénierie, la fabrication à façon. Le comité de direction pilote cette évolution avec comme priorités : la maîtrise des délais, une meilleure coordination des services sur la chaîne : commande- fabrication-livraison, une uniformisation du vocabulaire de gestion, un meilleur contrôle des marges.

Au bout de ces deux années, au moment où la production intégrée représente 15% du chiffre d'affaires, la firme a mis en place un progiciel de gestion intégrée, elle est certifiée ISO 9002

<sup>8</sup> Cette expression figure dans le compte rendu du comité de direction évoqué ici et est reprise dans le cahier des charges fourni au « cabinet 1 » pour sa deuxième mission d'organisation.



pour la fabrication de liners et couvertures de piscines<sup>9</sup>, elle travaille en échange de données informatisées avec ses principaux fournisseurs. Sont à l'ordre du jour, la mise en place d'un intranet, et la rédaction d'un cahier des charges « CRM » (gestion de la relation clientèle) Trente trois personnes travaillent à la production qui mobilisent en moyenne soixante et dix pour cent des investissements.

Un contrôleur de gestion a été recruté qui tente d'uniformiser le vocabulaire de gestion et d'imposer des règles strictes de reporting depuis les services vers le comité de direction Si la production pour le stock a été assez rapidement mise en place comme la continuation de l'activité ancienne de négoce, c'est la production à la commande (liners, couvertures et produits spéciaux) qui a servi de révélateur, de point focal de toutes les attentions et de tous les jeux. Les transactions relatives au travail à la commande constituent le domaine privilégié de la mise en tension de l'action, elles sollicitent plus intensément les acteurs, produisant et utilisant plus d'informations (Butler, Hall 1997) elles sont le lieu où le couple accélération-mise en tension appelle une intensification du contrôle.

L'initialisation et le suivi de certaines commandes font ainsi intervenir trois à quatre salariés de la firme qui interagissent au total jusqu'à huit fois avec le client. Si l'on étend l'observation aux interactions internes, la personnalisation de la production a conduit à un quasi doublement des échanges d'informations. Que ce soit pour se mettre d'accord sur ce que le client veut vraiment (les commandes personnalisées sont souvent incomplètes) pour trouver des solutions de remplacement lorsqu'un composant est manquant, pour régler des questions de priorité (entre commandes et dans l'affectation des ressources) les acteurs ont à interagir plus souvent dans un temps de plus en plus court.

Le schéma organisationnel proposé ici par le « cabinet 1 » lie étroitement la mise en tension de la production et l'intensification du contrôle. Certains documents de suivi des commandes sont ainsi également des documents de contrôle des responsables des commandes. La numérisation des supports accentuant encore le phénomène en permettant aux acteurs du contrôle (chef d'atelier et contrôleur de gestion) d'opérer plus facilement.

Les opérateurs vont devoir satisfaire à des opérations de contrôle plus formalisées et plus fréquentes. Les commandes reçues font l'objet d'un suivi détaillé qui inclue plusieurs datations et en principe d'une vérification du respect d'un certain nombre de butoirs.

L'action et son contrôle sont ainsi formellement intégrés au point parfois de ne plus pouvoir être distingués, l'opérateur devenant contrôleur d'un travail en train de se faire.

---

<sup>9</sup> Le liner est un revêtement synthétique qui est appliqué sur les parois intérieures d'un bassin pour en assurer l'étanchéité.

Cette PME (220 salariés, 47 millions d'euros de chiffre d'affaires) commercialise des articles de loisirs et de sport (piscine et produits liés) venue de la plomberie et du chauffage, elle a suivi un chemin relativement classique. Du service vers le négoce de gros qui représente l'essentiel de son activité, du négoce vers l'industrie qui représente peu en affaires (15%) mais concentre désormais l'essentiel des efforts du comité de direction et des investissements.

La compétition à laquelle l'entreprise doit faire face est très âpre, elle est marquée par de fréquentes guerres des prix, des captations de points de ventes par la concurrence, des contestations d'exclusivités et de nombreuses entrées à partir de métiers périphériques. Dans cet environnement, les affaires se développent depuis cinq ans à un rythme moyen de 15% et la situation financière de l'entreprise est jugée par tous ses partenaires comme particulièrement bonne (cotation 3,7 par la banque de France)

Le comité de direction réunit : le PDG fondateur, un attaché de direction, quatre directeurs d'unités opérationnelles, six directeurs d'unités fonctionnelles et selon les questions à l'ordre du jour de trois à cinq invités, techniciens ou responsables de projets, soit entre quinze et dix-sept personnes.

Sur les douze membres permanents du comité, sept ont un parcours uniquement local et une formation purement technique (le PDG, trois directeurs opérationnels, trois directeurs fonctionnels) cinq ont un parcours multi-entreprises et une formation technico-commerciale ou technico-managériale (l'assistant du PDG, un directeur opérationnel, trois directeurs fonctionnels)

Le dirigeant, interviewé cinq fois en trois ans « apprend en faisant » mais ne néglige pas de participer régulièrement à des séminaires de formation au management (quatre en trois ans)

Il déclare poursuivre deux objectifs majeurs d'égale importance : léguer à ses enfants une entreprise solide et bien valorisée, développer et pérenniser l'emploi sur sa commune.

Il déclare manager le comité en n'imposant que l'ordre du jour, en laissant ses collaborateurs instruire les dossiers et en décidant après avoir écouté tous les avis.

Le comité est l'interlocuteur principal des cabinets conseils qui interviennent dans l'entreprise.

C'est en son sein que sont traduits et « pré formatés » tous les discours associés au modèle « accélération-intensification » C'est en son sein, théoriquement, que sont prises les décisions relatives au choix des partenaires et des outils liés au déploiement du même modèle.

Le chercheur a pu assister sur trois ans à quinze des comités tenus. Totalement passif durant les réunions il a réalisé une série de deux interviews avec chacun des douze membres permanents en parallèle de son travail d'observation du fonctionnement du comité.

Encadré 1 : situation et protocole de la recherche.

### **3. Interprétation. Adoption et transformation de l'innovation par l'expérimentation.**

L'historique des innovations technico-économiques et organisationnelles, rapidement dressé, une interprétation du cas peut être proposée sur la base du cadre conceptuel proposé en première partie. Pour ce faire, l'on a extrait des entretiens, reclassées et analysées (encadré 2) un certain nombre de remarques formulées par les acteurs eux-mêmes lors de la deuxième série de rencontres.

#### **3.1. Asymétries, visions différenciées et opacité dans l'organisation.**

Les manifestations de l'asymétrie d'information sont dans le cas étudié, multiples et évolutives, il semble possible cependant de tenter de les reclasser en fonction de l'origine externe ou interne de l'information possédée par les acteurs.

##### ***3.1.1. Asymétries d'origine externe.***

Concernant l'information externe à l'organisation, tous les acteurs n'étant pas en contact avec les mêmes partenaires, les visions de l'environnement et de ses exigences (Lawrence, Lorsch 1967) diffèrent. Si les vendeurs furent les premiers à faire remonter le fait qu'en bout de filière, l'on achetait de plus en plus « du délai » les acheteurs, influencés par la forte logique industrielle des fournisseurs principaux défendent pendant la première période une position prudente face à l'accélération de l'action qu'il juge inutile et risquée. Ils sont soutenus par la direction financière qui dans un premier temps ne perçoit que la montée des charges financières à court terme comme conséquence d'une innovation organisationnelle ouvertement critiquée.

Au sein même du réseau de vente, certains ont à faire depuis longtemps à des clients mieux organisés, qui anticipent mieux leurs besoins (ce sont en général d'importants distributeurs et des grandes surfaces) et de ce fait supporte très bien des délais plus longs de livraison<sup>10</sup>. Durant un comité de direction tenu dans la première période un des directeurs tourne ainsi en dérision une innovation organisationnelle dictée pour lui par le souhait de se plier aux exigences des clients les « moins bien gérés » (encadré 2 citation 1)

##### ***3.1.2. Asymétrie d'origine interne.***

Concernant l'information interne, c'est la structure organisationnelle, la division du travail et la spécialisation croissante des tâches qui créent classiquement (Alchian, Demsetz 1972) de l'opacité et fait que l'innovation va être mise en place dans un espace dont on est

---

<sup>10</sup> Ce sont bien sûr également des clients qui monnayent auprès de leurs fournisseurs leurs capacités à anticiper leurs besoins.

loin de connaître toutes les structures d'informations<sup>11</sup>, toutes les interprétations possibles de la situation, tous les jeux (Axelrod 1992) et tous les enjeux individuels.

La mise en tension des mouvements de stocks et la formalisation des procédures afférentes, se fait ainsi dans un contexte où certains vendeurs ignorent jusqu'à la première ré-organisation comment opèrent d'autres opérateurs au niveau de la gestion physique du stock. Le « cabinet 1 » en fait d'ailleurs un argument pour faire passer son projet de « mise en tension par la communication » voulant signifier que la vente et la logistique de distribution doivent d'abord apprendre à travailler ensemble. Mais cela ne réduit pas le risque de voir l'innovation organisationnelle en partie remise en cause par des acteurs qui souhaitaient que l'on s'informe avant toute innovation, sur leur façon d'opérer. La pratique qui consistait pour un opérateur à réserver des « espaces clients » au sein du stock (encadré 2 citation 2) ne sera ainsi connue du comité que dans la période de règlement de la crise du contrôle (2.3. ci-dessus) lors d'une discussion relative à l'organisation du travail à la commande. Il en fera un exemple de ce que devrait être dans l'entreprise une diffusion des bonnes idées... plus de cinq ans après la première ré-organisation.

L'asymétrie se manifeste aussi en matière d'information produite par les services de l'entreprise. Lorsque les innovations exposées commencent à se mettre en place, il existe trois façons de calculer le coût complet de certains produits (encadré 2 citation 3) dont deux qui sont totalement ignorées par ceux qui en contact avec le réseau doivent proposer des prix. Deux cotations des risques clients dont une est la « propriété » du directeur financier, plusieurs évaluations des fournisseurs et de multiples « fichiers » relatifs à différents partenaires sont dispersés dans les services.

Il est difficile dans un tel contexte de parler (Litterer 1961) d'ordre et d'intégration, d'affirmer que l'organisation au moment où se mettent en place les innovations organisationnelles est sous contrôle. Si contrôle il y a, c'est dans la délibération permanente, dans la confrontation des visions, ce qui n'exclut pas la décision d'innover (Veran 2003) mais ce qui oblige à ajouter à l'agenda des actions une prise en charge de la crise du contrôle que l'innovation révèle et amplifie.

Une asymétrie forte dans l'information préalablement disponible rend l'innovation risquée du simple fait qu'elle génère des tensions et des jeux dont le but est de démontrer que telle ou telle vision devrait prévaloir. Faute de disposer du temps nécessaire pour évaluer ces asymétries, l'entreprise et ses conseillers extérieurs, déploient des innovations organisationnelles sur un terrain incomplètement maîtrisé sur lequel des jeux vont immédiatement s'enclencher.

### **3.2 La crise du contrôle, maîtrise incomplète de l'action et relâchement dans l'accélération.**

L'accélération de l'action (délais plus courts, opérations plus nombreuses dans un même laps de temps) et la mise en tension de l'organisation (contacts moins intermédiés, traitement transactionnel des demandes) constituent les piliers d'un modèle du « reengineering » pour lequel l'agir prime toujours sur le contrôle de l'agir (Davenport 1993)

La vision assez naïve de l'action humaine qu'implique ce modèle : des acteurs tous bien informés et mobilisés mettent en œuvre l'innovation organisationnelle avec le seul souci de la création de valeur pour le client, incorpore une hypothèse de parfait « pré formatage » de l'action (Beniger emploie le terme : pre-processing) qui en excluant toute dérive économise tous les contrôles pendant et après l'action. La crise du contrôle est réglée par un design de

<sup>11</sup> La structure d'information est la matrice qui alloue les informations « pertinentes » aux acteurs qui les utilisent. Pour une approche normative du concept, voir : Marschak, Radner 1972.

l'action qui est pensée comme un programme complètement exécutable sans jeu, sans opportunisme ni option. Le cas observé révèle les faiblesses d'une telle vision.

### **3.2.1. L'illusion mécaniste de l'accélération asservie.**

En premier lieu, ce qui a été accéléré, n'était pas a priori totalement sous contrôle et l'innovation organisationnelle allait servir de révélateur en la matière. L'image d'une mécanique déjà en place qu'il suffirait de faire fonctionner à un rythme plus élevé ou celle d'un réseau de canaux dans lequel l'on ferait circuler un flux plus intense, ne fonctionne pas ici. L'information était incomplète dans plusieurs domaines, des expériences d'interactions tendues avec les clients qui étaient pratiquées par certains étaient ignorées de beaucoup, l'inventaire n'avait pas été fait des opportunités qu'une fragmentation des modes de pilotage offraient à certains de conforter leur position de décideurs locaux.

- 1/ « Au final, on change tout pour faire plaisir aux moins bien gérés de nos clients »
- 2/ « ...je sais bien ce que Paul (un client) va me demander en début de saison, je prépare tout, je lui réserve une zone (dans le stock) et tout est plus facile ensuite »
- 3/ « Au départ, j'ai un coût sorti de stock, puis un coût estimé transport compris...parfois l'on refait les calculs selon le volume annuel livré à X ou Y ...le problème c'est qu'en comité l'on oublie souvent de dire de quel coût l'on parle »
- 4/ « L'on n'a jamais trop su vraiment quel client voulait du prix et quel client voulait du délai, le prix c'était notre affaire, pour le délai c'était plus compliqué vu le rôle des transporteurs »
- 5/ « Pierre (un client) savait toujours quand m'appeler s'il voulait être livré dans la semaine et avec Jacques (un collègue) on savait se rendre service en se signalant qui avait appelé »
- 6/ « La commande de Jules (un client) je peux toujours la reprendre moi-même...je peux même anticiper et lui faire une fleur même sans commande du tout »
- 7/ « Je livre plus vite Henri (un client) mais il paye toujours aussi lentement »
- 8/ « Le cabinet 1 est obsédé par la belle organisation, il nous a aidé à perfectionner nos méthodes. Maintenant le stock se visite, mais coté marge nous avons raté le coche »
- 9/ « Je travaille toujours un peu comme avant, j'apprends à intégrer Adonix (un progiciel de gestion intégrée) mais jusqu'à nouvel ordre je garde mes vieilles fiches, on a tous trouvé la mise en place (de l'innovation) un peu dure»
- 10/ « Avec Simon (un client) l'on a joué un peu avec le système, pour voir s'il allait nous permettre de mieux travailler »

Encadré 2 : deuxième série d'interviews. Quelques citations brutes, dans l'ordre d'évocation du papier. Le style parlé a été conservé, seules les expressions entre parenthèses ont été ajoutées.



Les deux domaines d'incomplétude d'information les plus nets (encadré 2 citation 4) concernaient les clients et les prestataires de services logistiques. La décision d'innover est prise par le comité de direction sur la base d'un sentiment de déstabilisation de ses marchés sans que les clients ne soient questionnés sur leurs exigences spécifiques ni que les prestataires qui vont être mobilisés par la suite pour soutenir l'accélération de la chaîne commande-livraison ne soient évalués. Il convient ici de parler d'adhésion mimétique (Batifoulier 2002) plus que de rationalité analytique, l'accélération et la mise en tension apparaissent comme des choix de mise en conformité de l'organisation à son environnement. L'exigence pour plus de vitesse paraît aller de soit et le cabinet 1 en fait son credo<sup>12</sup>.

Le comité opte de plus pour une formalisation des règles d'action sans associer à la décision ceux des acteurs qui s'étaient déjà dotés de routines permettant de gagner du temps, la pratique des espaces clients déjà citée mais aussi des conventions relatives aux rendez-vous téléphoniques qui assurent au client de « tomber » (encadré 2 citation 5) sur le bon interlocuteur. Ces expériences localisées qui sont autant de savoir-faire très spécifiques, construits dans l'action (Hayek 1945) n'étant pas fédérées et partagées, ne participent pas d'un système unifié de contrôle de l'action. L'innovation organisationnelle s'installe donc en les supposant inexistantes et sans pouvoir anticiper les frustrations qui pourraient résulter de cette négation.

Une part de la crise du contrôle est donc due à l'ignorance par le « centre » des modalités décentralisées de contrôle qui existaient sans être reconnues avant la décision d'innover. En conséquence certains acteurs (encadré 2 citation 6) négocient avec leurs partenaires externes des aménagements de la règle afin de préserver leurs espaces discrétionnaires. D'autres retardent le plus possible l'adoption de la règle nouvelle. D'autres encore, dans une forme de grève du zèle sacrifient certains contrôles arguant du fait que les nouvelles modalités d'action ne prévoient pas explicitement qu'il faille les effectuer<sup>13</sup>.

### ***3.2.2 Perte des repères traditionnels et transfert de valeur vers les clients.***

Deuxièmement, ce qui est accéléré et mis sous tension provoque, faute de précaution et du fait peut-être d'une adhésion un peu trop angélique à un modèle mécaniste de l'organisation (Daft 1989) des relâchements et des pertes de contrôle. Il est difficile de démêler ce qui, dans la crise du contrôle est du à une incomplète maîtrise préalable de l'action de ce qui est du à des jeux que l'hypothèse de parfait design de l'innovation ne peut qu'ignorer.

Les interviews réalisées font cependant ressortir trois dérives qui émergent à l'évidence au cœur de la période d'accélération de l'action et sont imputables sans trop de risque à la décision d'innover et à son type de mise en oeuvre.

L'entreprise (encadré 2 citation 7) se met à « livrer plus vite même les plus mauvais des clients »

L'expression résume assez bien la dimension la plus triviale d'une perte de contrôle due d'une part à une vision trop mécaniste de ce qu'est l'accélération de l'action, d'autre part aux jeux de certains acteurs qui entendent démontrer en laissant la dérive se produire que la véritable innovation organisationnelle est encore à construire. Le déploiement de l'innovation révèle ainsi assez vite son incomplétude en même temps que l'urgence de sa re-définition dans l'action.

<sup>12</sup> L'argument du cabinet est que sa propre accumulation d'expérience évite à l'entreprise de longues analyses détaillées.

<sup>13</sup> Il y a ici à l'évidence un jeu, les contrôles de solvabilité du client et de validité de certaines commandes n'étaient en effet pas plus explicitement prévus dans l'organisation précédente.

L'entreprise se met « à récompenser ceux qui vont plus vite même lorsqu'ils se trompent » et à sanctionner « ceux qui prennent le temps de bien faire »

La remarque, inspirée par la croissance des erreurs de colisage dans la période d'accélération de l'action, révèle un élément supplémentaire de complexité dans la mise en œuvre de l'innovation organisationnelle. Un choc de valeurs entre qualité de l'action et vitesse d'exécution se produit qui vient troubler certains et qui en conduit d'autres à jouer leur strict intérêt personnel : faire ce qui est récompensé et seulement cela. La convergence des comportements qui est une condition de l'accélération et de la mise en tension (Milgrom, Roberts 1990) est empêchée par une mise en œuvre trop hâtive, trop mécanique et trop incomplète de l'innovation.

Enfin, la direction financière et la direction générale reconnaissent ouvertement lors du bilan dressé au début de la période d'émergence de la crise du contrôle que l'entreprise a perdu en partie le contrôle de ses marges et qu'elle a raté, faute d'information mais aussi d'un manque de mobilisation sur cette question, l'occasion de négocier avec certains clients un échange « rapidité de livraison contre remise »

Le directeur financier (encadré 2 citation 8) parle d'une « obsession de la belle organisation » et d'un stock « qui se visite »<sup>14</sup> Ce constat de synthèse, est complété par les remarques de certains directeurs relatives à la saturation des opérateurs du fait de la multiplication des actions dans les services et des interactions avec les partenaires extérieurs. L'innovation organisationnelle a en quelque sorte fait passer au second plan un souci de gestion des marges en mobilisant les acteurs sur le service exclusif du client et à tout prix. En terme de création de valeur, il est clair dans ce cas qu'un arbitrage implicite existait dans le mode d'organisation mis en place en faveur d'une des « parties prenantes » (Charreaux 1997) au détriment des autres. La vitesse d'action créait un transfert de valeur vers le client (en réduisant son besoin en fonds de roulement et lui permettant d'offrir un meilleur service à ses propres clients) sans possibilité d'équilibrer ce transfert.

### **3.3. La sensibilité de l'innovation aux comportements des acteurs. L'innovation à l'épreuve des expérimentations.**

Ce qui précède concernant les asymétries d'information et les formes prises par la crise du contrôle invite fortement à analyser les éléments comportementaux qui conditionnent et donnent sa forme finale à l'innovation de gestion. Les gains de temps attendus du déploiement des investissements de forme, qu'ils portent sur les façons de faire ou les façons d'évaluer les résultats de l'action, ne s'actualisent évidemment qu'autant que les acteurs font évoluer leurs efforts (Berthe 2001) et allouent les ressources à leurs dispositions (Stiglitz 1974) dans la direction souhaitée.

Ces allocations et ces efforts sont régulées selon des modalités qui préexistent largement à une décision d'innovation qui ne peut être vue comme produisant ses effets sur un territoire vierge de jeux et de stratégies.

Nous avons montré ailleurs (Veran 2003) que l'on pouvait considérer sur ce cas, au vu du mode de gouvernance dominant, que les acteurs décidaient et interagissaient en évitant le plus possible de se trouver irréversiblement contraints, préférant diviser leurs efforts, les étaler et se gardant le plus possible une option de retour à une situation initiale moins incertaine à leurs yeux.

<sup>14</sup> Au sens propre du terme, le chef d'entreprise ayant pris l'habitude de montrer avec fierté à ses visiteurs l'ampleur prise par le stock durant la période 1.

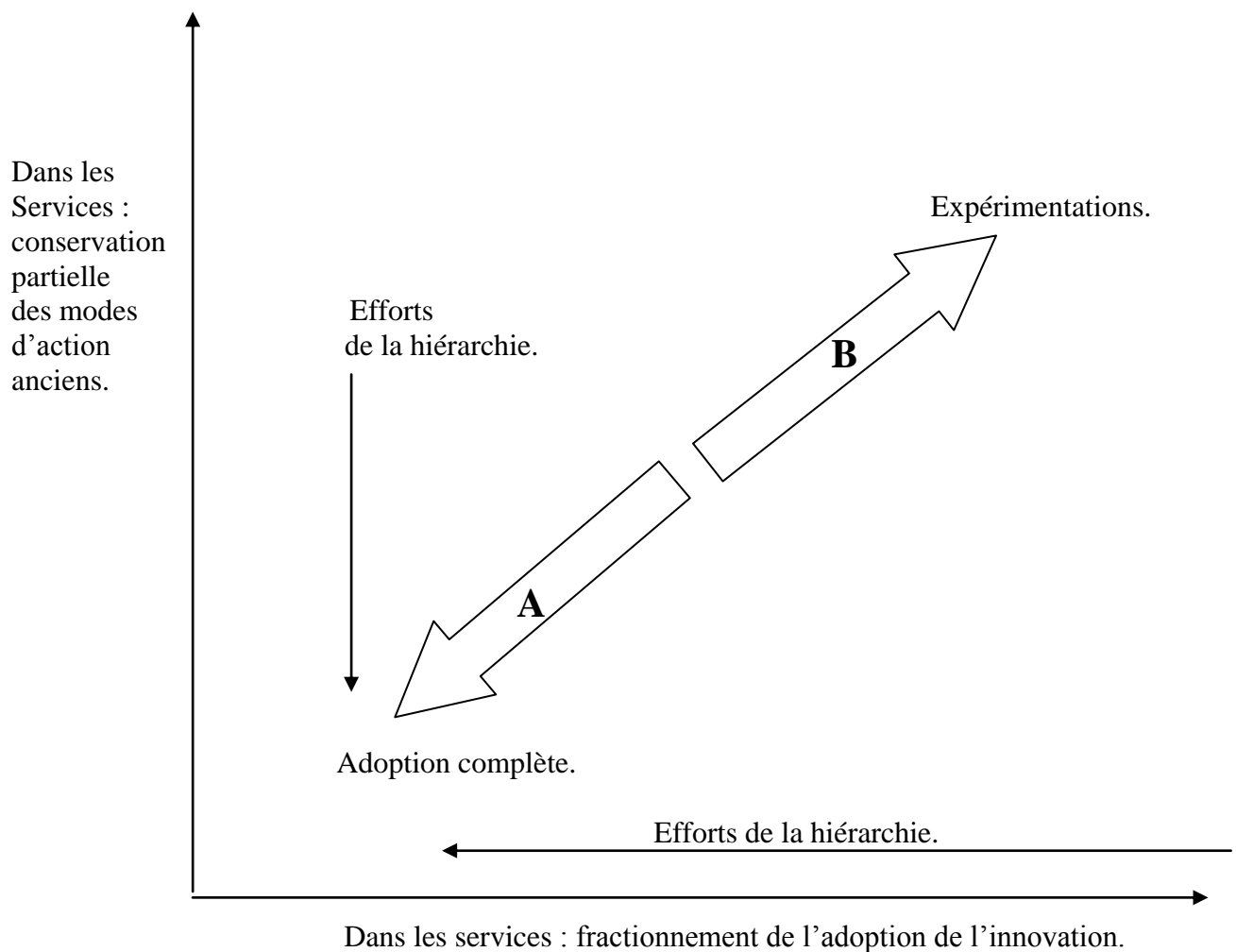


Figure 1 : Option de retour et fractionnement dans l'adoption de l'innovation.

La figure 1 ci dessus synthétise ces jeux. Le principe qui les résume (Brown, Eisenhardt 1997) est celui de l'expérimentation, mode d'adoption que les acteurs cherchent à construire en jouant sur la réversibilité et la divisibilité de leurs engagements

### 3.3.1. Des engagements prudents préservant une option de retour.

La recherche d'une certaine réversibilité des engagements traduit la prudence des acteurs face à une décision d'innovation considérée comme risquée. Ils se rassurent en gardant le plus possible leurs anciens repères, modes de calcul et d'interaction avec leurs partenaires<sup>15</sup>, comme s'ils doutaient de la pérennité de l'innovation et envisageaient qu'elle puisse échouer. La décision d'innover n'est pas ouvertement mise en cause mais elle est adoptée dans un

<sup>15</sup> Symétriquement certains acteurs anticipent sur des décisions du comité à la condition d'être certains de pouvoir prouver que leurs engagements sont réversibles.

premier temps<sup>16</sup> avec la perspective d'un possible abandon. Ce doute et les pratiques qui l'accompagnent sont analysables de deux manières. L'on peut penser que ceux qui ont conduit la décision d'innover n'ont pas été assez convaincants et que le terrain résiste, mais l'on peut aussi juger que certains acteurs plus compétents (Giddens 1987) que d'autres complètent plus qu'ils ne contestent la décision d'innover en lui inoculant une dose de mode d'action validée par l'expérience.

Un équilibre momentané est trouvé par ce travail de finition de l'innovation entre l'autonomisation des acteurs par rapport à l'organe de gouvernement qu'est le comité et leur alignement nécessaire sur des objectifs communs. Mais cet équilibre implique un mode d'action plus complexe dans lequel deux modalités cohabitent. Plusieurs calculs de coûts sont conduits en parallèle, l'adoption d'une procédure plus formalisée de suivi des commandes n'élimine pas les échanges plus informels avec certains partenaires. Ce qui au niveau global est présentée comme une rupture franche, une mise en conformité nette avec les exigences nouvelles de la compétition s'avère à l'analyse faire l'objet d'une construction à petits pas (Lindblom 1959, 1965) qui autorise une appropriation « sans violence » (encadré 2 citation 9)

### ***3.3.2. Des engagements incrémentaux intégrant des informations locales.***

La division de l'effort d'adoption de l'innovation, intimement liée à l'entretien d'une option de retour et au travail de finition dans l'action qu'elle incorpore, se manifeste à deux conditions. Il faut qu'à un niveau quelconque de décision un jeu soit possible consistant à fractionner, à tester, à retarder l'engagement à prendre. Il faut également qu'un acteur informé et compétent trouve un intérêt en matière d'apprentissage, de limitation de risque, de protection d'un pouvoir, à se livrer à une expérimentation plutôt qu'à adopter sans retenue l'innovation organisationnelle.

La période d'accélération de l'action est riche d'expérimentations car les deux conditions sont réunies. Les investissements de forme, la formalisation des règles nouvelles, les mutations de la logistique, ne peuvent être déployées et adoptées qu'incrémentalement. Non seulement les jeux sont possibles mais ils conditionnent la réussite de l'innovation décidée. La refonte des procédures de suivi des commandes est à l'initiative d'un commercial et d'un opérateur testée sur des clients « qui sont des amis » (encadré 2 citation 10) des prestataires logistiques sont évalués in-situ pour des opérations particulières (capacité pour un transporteur à livrer et à rapatrier du matériel d'exposition) différentes organisations spatiales du stock sont essayées qui ne suivent pas toujours les recommandations du cabinet 1 mais qui permettent aux acteurs de se former eux-mêmes à de nouvelles façons de travailler.

Ces expérimentations complètent l'innovation en intégrant des informations locales et spécifiques. Par exemple, si les rotations des produits sont connues de tous et servent de base à la proposition officielle de ré-organisation spatiale du stock ; la pénibilité de manutention de certains colis et l'affectation systématique de certains produits à certains clients, sont des informations propres aux opérateurs jusqu'au début de la période d'émergence de la crise du contrôle, sur la base desquelles ils complètent à leur façon la mise en tension de l'organisation.

L'intérêt des acteurs est de signifier à la hiérarchie qu'ils ne s'opposent pas à la démarche d'innovation tout en essayant de lui donner une forme qui soit avantageuse pour eux. Répondre certes plus vite et sur un mode plus prévisible aux demandes des clients, mais en tenant compte de la pénibilité des manutentions et en conservant des liens privilégiés avec certains clients.

---

<sup>16</sup> Ce « premier temps » était de trois ans en ce qui concernait ici la pratique des espaces clients réservés (voir en 2. 1)

Beaucoup d'efforts de la hiérarchie semblent pousser à une adoption complète de l'innovation organisationnelle en début de période d'accélération de l'action (figure 1 flèche A) et, lorsque le comité parle alors d'expérimentations il pense plutôt à un essai local mais isomorphe au projet global de mise en tension. Les expérimentations intra-service (figure 1 flèche B) faites de conservation partielle des pratiques anciennes et de fractionnement dans la mise en œuvre des pratiques nouvelles, lorsqu'elles sont révélées<sup>17</sup>, dans la période de règlement de la crise du contrôle, déclenchent des délibérations qui viennent amender la décision d'innover. Un bouclage s'amorce, bien que peu structuré et non exempt de jeux, entre le local et le global (Avenier 1997) qui confirme la vision de l'innovation organisationnelle comme une construction comportementale.

Le travail à la commande sera finalement totalement organisé à partir d'expérimentations locales dont le cabinet 1 fera l'inventaire et l'évaluation, l'idée des « espaces clients » dans l'entreprise sera reprise lors du lancement de la ré-organisation du service après-vente, une « mise en portefeuille de la clientèle » permettra à certains opérateurs de conserver l'essentiel de leurs relations anciennes.

## Conclusion.

L'instrumentation des trois hypothèses d'asymétrie, de crise probable du contrôle et de production expérimentale de l'innovation de gestion, a permis de faire apparaître des jeux avec les outils et les règles de gestion (Gouldner 1954) et de repérer partiellement les conditions de leur émergence. Des visions différenciées selon les positions des acteurs, une opacité foncière de l'organisation, une maîtrise incomplète de l'action (March 1991) autorisent les individus à construire leur propre expérience de l'innovation. Ces expériences complètent et transforment la décision d'innover prise au « centre » ou au « sommet » et finalement peuvent lui donner une partie du sens et de l'efficacité qui lui faisait défaut. L'incomplétude du contrôle est dans le cas étudié un élément constitutif du contexte d'action. La liberté est de ce fait donnée aux acteurs d'expérimenter avec les outils et les règles de gestion, ce qui produit ce que l'on a appelé, à la suite de J.R Beniger : une crise. Celle-ci peut être vue comme la reconnaissance<sup>18</sup> par la hiérarchie de la nécessité de revenir sur une décision d'innover trop naïvement déployée. Le comportement d'adoption de l'innovation par les acteurs témoigne d'une aversion certaine pour le risque (Shavell 1979) mais qui ne se manifeste peut-être pas là où on l'attendait. Beaucoup tentent de préserver l'expérience acquise et fractionnent leurs efforts, jusqu'à ce que la hiérarchie, amorçant un bouclage de sortie de crise, reconnaisse que certaines expérimentations peuvent compléter et consolider la décision d'innover.

Cela nous interdit de juger d'une innovation de gestion, de la désigner même en tant que telle, tant que les jeux qui lui donnent sa forme finale n'ont pas produit leurs effets et que la crise du contrôle qui peut en résulter n'est pas évaluée. Cela nous oblige de plus à nous départir d'une vision de l'organisation comme appareillage ou comme artefact (Jacot 1994) de pure exécution dans laquelle les outils et les règles seraient effectifs par simple dépose.

L'effectivité des outils et des règles est ici impensable en dehors des stratégies d'acteurs.

L'accélération de l'action, par exemple, impose une intensification des contrôles (Chandler 1977, Yates 1989) qui est affaire d'efforts, de comportements, autant que de mesure et de transmission de signaux. L'innovation managériale en ce qu'elle touche aux modes

---

<sup>17</sup> La recherche comporte en ce sens une dimension interventionniste indéniable. Voir : David A, Hatchuel A, Laufer R. 2001.

<sup>18</sup> Notre travail et c'est une de ses limites, n'a porté que sur des crises avérées, reconnues car imposant de revenir sur une décision.



d'interaction d'acteurs libres mais contraints invite à penser l'entreprise comme un nœud d'efforts (Leibenstein 1987) à coordonner.

Certes, ici, l'asymétrie n'est pas totale, la crise est bénigne et les comportements sont peu conflictuels. Cela réduit les bénéfices que l'on peut tirer de la recherche. L'article illustre le fait que, cependant, sous réserve de garder à certaines hypothèses issues de la micro-économie, de la sociologie des organisations et de l'histoire des affaires leur caractère réfutable, il est possible de pratiquer à partir d'elles un pessimisme<sup>19</sup> méthodologique (Dupuy 2002) productif.

## Bibliographie.

- Alchian A A, Demsetz H. (1972), "Production, information costs, and economic organization" *American economic review*, n°62, pp. 777-795.
- Argyres N S, Liebeskind J P. (1999), « Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability : incorporating history into transaction cost theory », *Academy of management review*, Vol 24, n°1, pp. 49-64.
- Avenier M J. (1997), *La stratégie chemin faisant*. Economica.
- Axelrod R. (1992), *Donnant-donnant*, Odile Jacob.
- Batifoulie P. (2001), *Théorie des conventions*. Economica
- Berthe B. (2001), *L'effort au travail, analyse d'un concept économique*, Presses universitaires de Rennes.
- Beniger J R. (1986), *The control revolution*, Harvard University press.
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats, technologie de l'information et coordination interentreprises*, PUF.
- Brown S L, Eisenhardt K M. (1997), "The art of continuous change : linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative science quarterly*, Vol 42, n°1, pp. 1-35.
- Butler P, Hall T W. (1997) "A revolution in interaction", *McKinsey quarterly*, Vol 1 pp. 4-24.
- Callon M, Lascoumes P, Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain*, Seuil.
- Chandler A D jr. (1977), *The visible hand. The managerial revolution in american business*, The Belknap press of the Harvard university press.
- Charreaux G. (1990), « La théorie des transactions informelles : une synthèse. », *Economie et société*, série sciences de gestion n°15, mai 1990, pp. 137-161.
- Charreaux G éd. (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Economica.
- Courpasson D. (2000), *L'action contrainte, organisations libérales et domination*, PUF.
- Daft R L. (1989), *Organization theory and design*, West publishing company.
- Davenport T H. (1993), *Process innovation, reengineering work throught information technology*, Harvard Business School Press.
- David A, Hatchuel A, Laufer R. (2001), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert.
- Dupuy J P. (2002), *Pour un catastrophisme éclairé*, Seuil.
- Emery F E, Trist E L. (1965), "The causal texture of organizational environment", *Human Relations*, n°18, p. 21-32.
- Fama E F et Jensen M C. (1983), "Separation of ownership and control", *Journal of law and economics* vol 26 juin 1983 pp. 301-326.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF.
- Gouldner A W. (1954), *Patterns of industrial bureaucracy*, The free press.
- Hammer M, Champy J. (1993), *Reengineering the corporation*, Harper business.
- Hart O D. (1993), "Incomplete contracts and the theory of the firm", dans *The nature of the firm*, Williamson O E, Winter S G, éditeurs, Oxford university press.
- Hayek F A. (1945), "The use of knowledge in society", *The American economic review*, Vol 35 n°4, pp. 519-530.
- Henderson J C, Venkatraman n. (1999), Strategic alignment : leveraging information technology for transforming organization" *IBM systems journal*, Vol 38, n°2 & 3, pp. 472-484.
- Jacot J H. (1994), *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*, Presses universitaires de Lyon.

<sup>19</sup> En complément à l'individualisme méthodologique pratiqué ici, nos trois hypothèses de travail en ce qu'elles privilégient l'asymétrie, la crise et l'incomplétude peuvent être considérées comme donnant une vision pessimiste de l'action humaine organisée.

- Latour B. (1989), *La science en action*, La découverte.
- Leibenstein H. (1987), *Inside the firm, the inefficiencies of hierarchy*, Harvard university press.
- Lindblom C E. (1959), The science of “muddling through”, *Public Administration Review*, Vol 19, n°2, pp. 79-88.
- Lindblom C E. (1965), *The intelligence of democracy, decision making through mutual adjustment*, The free press.
- Litterer J A. (1961), “Systematic management : the search for order and integration“, *Business history review*, n°35, winter, pp. 461-476.
- Lawrence P R, Lorsch J W. (1967), *Organization and environment*. Harvard University Press.
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise*, éditions d'organisation.
- March J G. (1988), “*Decision in organizations and theory of choice*”, dans Perspectives on organizational design and behavior, Van de Ven , Joyce éditeurs .
- March J G. (1991), *Décisions et organisations*, Les éditions d'organisation.
- March J G. (1991), “Exploration and exploitation in organizational learning”, *Organization science*, Vol 2, n°1, Février 1991, pp. 71-87.
- Marschak J, Radner R. (1972), *Economic theory of teams*, Yale university press.
- Milgrom P, Roberts J. (1990), “*Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity*” dans : Perspective on positive political economy, Alt J and Shepsle K eds, Cambridge university press.
- Milgrom P, Roberts J. (1992), *Economics, organization and management*, Prentice Hall.
- Moison J C. (1992), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.
- Pavé F. (1989), *L'illusion informaticienne*, L'Harmattan.
- Popper K. (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Payot.
- Porter, M E, (2001), “Strategy and the internet”, *Harvard Business Review*, Mar2001, Vol. 79 Issue 3, pp. 62-79.
- Reynaud J D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, A Colin.
- Shavell S. (1979), « Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship », *Bell journal of economics*, n°10, pp. 55-73.
- Simondon G. (1989), *Du mode d'existence des objets techniques*, Aubier, 3ème édition.
- Stalk G jr, Hout T m. (1990), *Competing against time*, The Free Press.
- Stiglitz J. (1974), “Incentives and risks sharing in sharecropping”, *Review of economic studies*, n°64, pp. 219-256.
- Tannembaum A S. (1968), *Control in organisation*, Mc Graw Hill.
- Thévenot L. (1986), « Les investissements de forme », Conventions économiques, *cahiers du CEE*, PUF.
- Thiéart R A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Veran L. (1998), « *Visibilité des processus, situations décisionnelles et création de valeur* » dans : « Valeur, marché et organisation ». Actes des XIVèmes Journées Nationales des I.A.E, Tome 1. Nantes 1998. Coordonnateur J.P BRECHET. Presses académiques de l'Ouest, pp. 446-456.
- Veran L. (2003), « *Organisation de la décision : efforts de rationalisation et limites conventionnelles. Une analyse clinique.* » dans : « Conventions et gestion » Chap 2. Deboeck.
- Yates J. (1989), *Control through communication, the rise of system in American management*, The Johns Hopkins university press.